

Plan Estratégico Institucional 2013 – 2018



Tribunal Constitucional



RESUMEN EJECUTIVO

SECRETARIA GENERAL
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO



Contenido

PRESENTACIÓN	4
1. MARCO DE ACCIÓN	6
1.1. LAS POLÍTICAS NACIONALES	7
1.2. EL ROL E IMPORTANCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL	8
1.3. LA ORGANIZACIÓN DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL	9
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	18
2.1. ANÁLISIS EXTERNO	19
2.1.1. ANÁLISIS PEST	19
2.1.2. ANÁLISIS DE PARTES INTERESADAS O STAKEHOLDER	29
2.1.3. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	35
2.2. ANÁLISIS INTERNO	38
2.2.1. IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO	38
2.2.2. PROCESO PRINCIPAL	38
2.2.3. PROCESOS CONSTITUCIONALES	38
2.2.4. ATRIBUCIONES DEL TRIBUNAL	39
2.2.5. LA CADENA DE VALOR	40
2.2.6. LA MATRIZ FODA	43
3. NÚCLEO CENTRAL	46
3.1. LA MISIÓN	47
3.2. LA VISIÓN	48
3.3. LOS VALORES	49
4. LAS ESTRATEGIAS Y EL MAPA ESTRATÉGICO	50
4.1. ESTRATEGIA GENERAL	51
4.2. ESTRATEGIAS SUBORDINADAS	52
4.3. LOS OBJETIVOS	54



El Tribunal Constitucional de la República del Perú, en el marco del proceso de Modernización del Estado y el Planeamiento Estratégico iniciado desde el 2007, ha concluido su PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2013 – 2018, en busca de fortalecerse como garante del Estado de Derecho y la defensa de la Constitución.

El auge económico del país, desde la década del 2000, y que ha alcanzado elevadas tasas de crecimiento, obliga al Tribunal Constitucional, a generar nuevas expectativas en el desempeño de sus funciones y la prestación de sus servicios a toda la ciudadanía.

El proceso de modernización y gestión del cambio iniciado con el PEI anterior, ha permitido identificar oportunidades de éxito para lograr alcanzar su misión; por ello, se ha desarrollado e iniciado el proyecto más importante de su historia “Mejora de los Servicios del Tribunal Constitucional a nivel nacional mediante el fortalecimiento integral de la organización”, que busca lograr una adecuada infraestructura que soporte una organización de alto nivel.

El horizonte del Plan Estratégico Institucional es para el período 2013 – 2018, habiendo sido elaborado de manera participativa, no sólo a nivel de Magistrados y funcionarios, sino también con los aportes de los señores asesores jurisdiccionales, con lo cual se asegura que su contenido tiene como prioridad atender los requerimientos de los ciudadanos.

Lima, octubre de 2013

Presentación



1

Marco de Acción



1.1. LAS POLÍTICAS NACIONALES

En el marco del **Acuerdo Nacional**, en el Perú se fijaron 29 Políticas de Estado en las que se precisan acciones para el futuro del país, más allá de las coyunturas políticas. Si bien muchas políticas definidas apuntan a afianzar el Estado Democrático y la defensa de los derechos de las personas, labor que también concierne al Tribunal Constitucional, la **VIGÉSIMO OCTAVA Política de Estado** está referida específicamente a la: **“Plena Vigencia de la Constitución y de los Derechos Humanos y el Acceso a la Justicia e Independencia Judicial”**.

Dicha política señala: **“Nos comprometemos a garantizar el acceso universal a la justicia, la promoción de la justicia de paz y la autonomía, independencia y el presupuesto del Poder Judicial así como regular la complementariedad entre éste y la justicia comunal. Asimismo, nos comprometemos a adoptar políticas que garanticen el goce y la vigencia de los derechos fundamentales establecidos en la Constitución y en los tratados internacionales sobre la materia”**.

En el aspecto relacionado al Tribunal Constitucional se indica que: **“Con este objetivo el Estado: (a) promoverá la institucionalización de un Sistema de Administración de Justicia, respetando la independencia, la autonomía y el presupuesto del Poder Judicial, el Ministerio Público, el Consejo Nacional de la Magistratura y el Tribunal Constitucional, dentro de un proceso de modernización y descentralización del Estado al servicio del ciudadano; (f) adoptará medidas legales y administrativas para garantizar la vigencia y difusión de la Constitución, afianzará el respeto irrestricto de los derechos humanos y asegurará la sanción a los responsables de su violación; (g) establecerá mecanismos de vigilancia al correcto funcionamiento de la administración de justicia, al respeto de los derechos humanos, así como para la erradicación de la corrupción judicial en coordinación con la sociedad civil; ...”**.

Así también, conforme se pudo prever en el Acuerdo Nacional, se hizo necesario contar con un Plan Estratégico que convierta al Perú en un país desarrollado, democrático y cohesionado socialmente; con tal propósito se elaboró el Plan Bicentenario, en el que se definen los seis ejes estratégicos que recogen el diagnóstico de todos los aspectos de la vida nacional y de la relación del Perú con la globalización.

La realización de los programas estratégicos, entre ellos el Eje Estratégico 1: Derechos Fundamentales y Dignidad de las Personas, generará las condiciones para un nuevo país. El Tribunal Constitucional tiene relevante protagonismo en concretar el eje estratégico mencionado y su respectivo objetivo nacional. Ello supone que se ha de procurar una gestión pública eficiente que facilite la gobernabilidad, que llegue a todos los sectores de la sociedad y que respete y haga respetar los



derechos fundamentales, lo que contribuirá a la disminución de la pobreza, facilitará el acceso a los servicios y otorgará igualdad de oportunidades a todos los ciudadanos del país.

Por otro lado, en enero de 2013 se promulgó el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la misma que tiene por:

“Visión: un Estado Moderno al servicio de las personas. Los ciudadanos demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos. En ese sentido, la presente política caracteriza un Estado Moderno como aquél orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto.(...)”

“Objetivo General: orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y desarrollo del país”.

En conclusión, es sumamente importante que los objetivos, objetivos específicos, metas y acciones estratégicas del presente Plan Estratégico Institucional del Tribunal Constitucional estén alineados con los planes estratégicos que se han previsto en el país y coadyuven a su cumplimiento, pues sin duda será uno de los factores decisivos que permitirán la sostenibilidad y el desarrollo de nuestra patria.

1.2. EL ROL E IMPORTANCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL¹

El Tribunal Constitucional es el supremo intérprete de la Constitución. Cumple un papel clave en el sistema político y jurídico del país, defendiendo los derechos fundamentales de las personas y determinando el principio de supremacía constitucional en controversias que determinan la constitucionalidad de normas legales. De igual manera, resuelve los conflictos de competencia positivos y negativos de los demás órganos constitucionales.

¹Basado en el PEI 2008-2012.



Más allá de los aspectos normativos o de modelo político-orgánico, el Tribunal Constitucional se ha convertido en un órgano indispensable para el sistema democrático. Su presencia hoy es clave y es un actor fundamental para determinar el enfoque constitucional de los problemas que puedan acontecer en la escena nacional y que pudieran afectar al desarrollo sostenido de los últimos años.

Este es un factor muy positivo, pues el sistema político requiere un órgano que pueda, en efecto, arbitrar las recurrentes situaciones de afectación al orden constitucional y democrático. El país, a pesar del desarrollo económico sostenido, requiere de un Estado moderno con soporte democrático y constitucional. Desde la creación del Tribunal Constitucional, este asumió el rol fundamental de protección de los derechos de los ciudadanos y contribución al fortalecimiento del Estado democrático de derecho.

La efectividad con la que el Tribunal Constitucional ha venido desempeñándose, por los fundamentos contenidos en las resoluciones que emite, ha ido empoderándolo tanto en el sistema de administración de justicia como en el Estado. Ello se constata en la medida que las decisiones de este órgano constitucional son reconocidas y tomadas como referencia en nuestro sistema jurídico.

Luego de la experiencia con el PEI 2008-2012, es importante reconocer que la institución aún comparte la misma problemática que aqueja a otros organismos estatales, siendo el proceso de mejora continua el que le ha permitido alcanzar los objetivos institucionales.

1.3. LA ORGANIZACIÓN DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

La Constitución Política del Perú en su artículo 201° establece:

“El Tribunal Constitucional es el órgano de control de la Constitución. Es autónomo e independiente.”

Mientras el artículo 202° menciona como atribuciones:

“Conocer, en instancia única, la acción de inconstitucionalidad. Conocer, en última y definitiva instancia, las resoluciones denegatorias de hábeas corpus, amparo, hábeas data, y acción de cumplimiento. Conocer los conflictos de competencia, de atribuciones asignadas por la Constitución, conforme a ley.”



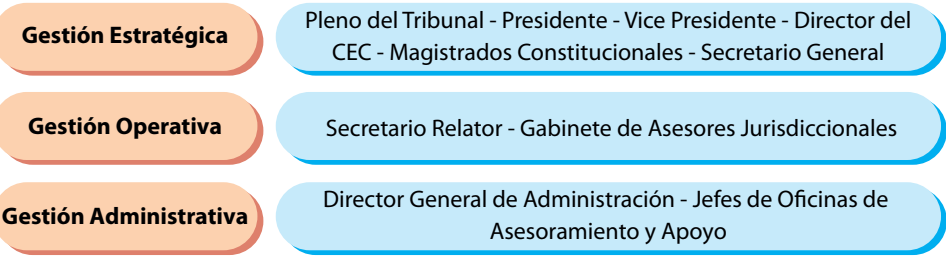
Siendo el Tribunal Constitucional el órgano encargado de resolver en última instancia los procesos constitucionales y conocer los conflictos de competencia, los órganos dentro de la estructura orgánica deben reflejar claramente el rol de asesoramiento y apoyo con el propósito de brindar sostenibilidad a la labor de los órganos de línea, como son la Secretaría Relatoría y el Gabinete de Asesores Jurisdiccionales, en quienes recae finalmente la tramitación de los casos y procesos ingresados a la entidad. Los Magistrados constitucionales, en este contexto, son actores claves, pues sus decisiones tendrán como finalidad dar cumplimiento a los objetivos institucionales y a los proyectos programados.

Nivel de Gestión Sistémica de las unidades orgánicas

En el Tribunal Constitucional, la gestión es concebida como el proceso continuo mediante el cual se determinan, usan y regulan los recursos que son necesarios para prestar el servicio de control constitucional, de manera que éste sea efectivo; es decir, que cumpla con un conjunto de criterios previamente acordados entre quienes dirigen la institución.

Se reconoce en la organización del Tribunal Constitucional tres niveles de gestión: a) La gestión estratégica, que está integrada por el Pleno, la Presidencia, la Vicepresidencia, la Dirección General del Centro de Estudios Constitucionales y la Secretaría General; b) La gestión operativa (jurisdiccional), que comprende la Secretaría Relatoría y el Gabinete de Asesores Jurisdiccionales; y c) La gestión administrativa, que integra a la Dirección General de Administración, las jefaturas de las unidades orgánicas de apoyo y las jefaturas de las oficinas de asesoramiento.

Gráfico N° 01.
Niveles de Gestión



Elaboración: Oficina de Planeamiento y Desarrollo (OPD)

Si bien el Tribunal Constitucional, como organismo constitucional autónomo, tiene independencia en sus decisiones institucionales, en su calidad de entidad pública es parte del Estado peruano, por lo que la dirección de la gestión institucional recae en la Presidencia, quien ejerce la titularidad del pliego y cumple las funciones que señalan la Ley Orgánica, el Reglamento Normativo y el Reglamento de Organización y Funciones del Tribunal Constitucional.

Para ello, se hace indispensable establecer un sistema de información y de relación estrecha entre los tres niveles de gestión antes mencionados, con la finalidad de contar con información veraz y oportuna para una adecuada toma de decisiones; a tal efecto, el Tribunal Constitucional tiene claramente definidos sus roles y los niveles de gestión, pero tiene la imperiosa necesidad de fortalecer esta relación a través de la generación de un sistema de información.

El punto de partida es la concepción de la gestión del Tribunal Constitucional como el proceso continuo mediante el cual se determinan, usan y regulan los recursos que son necesarios para prestar el servicio de control constitucional de una manera efectiva y eficiente, es decir, de acuerdo con un conjunto de criterios previamente acordados entre sus actores relevantes.

El esquema conceptual se basa en distinguir tres dimensiones de la gestión: una dimensión estratégica (decisión), una dimensión jurisdiccional (operacional), y una dimensión administrativa (apoyo). Las particularidades y relaciones entre esta triada constitutiva de la gestión del Tribunal Constitucional se pueden apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 02
Relación Estratégica del Tribunal Constitucional



Elaboración: Oficina de Planeamiento y Desarrollo (OPD)



La relación entre la gestión jurisdiccional (operacional) y la gestión estratégica (decisión) se nutre de la recolección sistemática de información estadística sobre la prestación de los servicios. Análogamente, la relación entre la gestión administrativa (apoyo) y la gestión estratégica (decisión) se basa en el flujo permanente de información sobre el estado y uso de los recursos necesarios para la prestación de este servicio.

Por su parte, la relación entre la gestión jurisdiccional (operacional) y la gestión administrativa (apoyo) se realiza mediante el establecimiento de canales de comunicación y flujo de recursos que permitan el operar continuo de los procesos constitucionales; en síntesis, se requiere de un adecuado balance entre los mecanismos de concentración y desconcentración de recursos.

Una mirada a la organización actual

El Tribunal Constitucional se encuentra conformado por órganos y unidades orgánicas, y su estructura orgánica debe estar acorde con los criterios de diseño y estructura que asegure la obtención de mayores niveles de eficiencia, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos asignados.

Dichos servicios tienen un alcance nacional, para lo cual el Tribunal Constitucional cuenta con sedes institucionales, a fin de la cobertura sea eficiente. Éstas son la sede de Arequipa y la sede de Lima.

La estructura organizacional, según el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), se conforma de:

ÓRGANOS DE LA ALTA DIRECCIÓN

- Pleno del Tribunal Constitucional (Pleno)
- Presidencia
- La Secretaría General
- La Oficina de Trámite Documentario y Archivo

El Pleno es el máximo órgano de gobierno, está integrado por siete miembros, con el título de Magistrados del Tribunal Constitucional, quienes son designados por el Congreso mediante Resolución Legislativa por un periodo de cinco años.

La Presidencia representa al Tribunal Constitucional. El Presidente es quien convoca y preside el Pleno, adoptando medidas para su funcionamiento; comunica al Congreso las vacantes y ejerce las demás atribuciones que le señalan la Ley Orgánica y su reglamento normativo.

La Secretaría General tiene autoridad de línea sobre todas las unidades orgánicas del Tribunal Constitucional, tanto en la parte jurisdiccional como en la parte administrativa; asimismo tiene a su cargo las coordinaciones interinstitucionales, entre ellas la coordinación con el Parlamento, con instituciones del sistema de administración de justicia a nivel internacional, etc. El Secretario General actúa como Secretario del Pleno, con derecho a voz, pero sin voto².

La Oficina de Trámite Documentario y Archivo es la encargada de la recepción de los documentos y expedientes que recibe el Tribunal Constitucional, sin hacer una diferenciación de los procesos constitucionales respecto de los documentos administrativos y correspondencias. También cautela que las resoluciones de los procesos constitucionales³ sean notificadas dentro del plazo de ley, así como tiene a cargo la función del manejo del archivo temporal y archivo definitivo de los documentos jurisdiccionales y documentos administrativos, considerándose para ello solo un archivo central y ningún archivo periférico, formalmente constituido.

ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

La Oficina de Control Institucional es el órgano de control, depende orgánica y jerárquicamente de la Presidencia del Tribunal Constitucional; así como, administrativa y funcionalmente, de la Contraloría General de la República.

ÓRGANO DE DEFENSA JURÍDICA

La Oficina de Procuraduría Pública es el órgano encargado de representar y defender jurídicamente los derechos e intereses de la institución ante los órganos jurisdiccionales, depende del Consejo de Defensa Jurídica del Estado, y funcional y administrativamente de la Presidencia del Tribunal Constitucional.

ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

- La Oficina de Proyectos
- La Oficina de Planeamiento y Desarrollo
- La Oficina de Asesoría Jurídica
- La Oficina de Presupuesto y Estadística

² Artículo 15º del Reglamento de Organización y Funciones del Tribunal Constitucional.

³ Con excepción de los procesos de inconstitucionalidad y los procesos de conflicto de competencia a cargo de la Secretaría Relatoría.



La Oficina de Proyectos tiene a su cargo la responsabilidad de proponer, sustentar y gestionar iniciativas de cambios encaminados a la permanente optimización de los procesos, procedimientos, actividades y mejores prácticas al interior de la organización (mejora continua), así como la cooperación técnica internacional y las funciones de unidad formuladora del Tribunal Constitucional en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

La Oficina de Planeamiento y Desarrollo tiene a su cargo los sistemas administrativos de planeamiento y de racionalización; formula, monitorea y evalúa los planes del Tribunal Constitucional; asimismo, propone y evalúa los documentos de gestión, como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Cuadro para la Asignación de Personal (CAP), el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y el Manual de Procedimientos (MAPRO).

La Oficina de Asesoría Jurídica es la responsable de emitir opinión legal en asuntos jurídicos, normativos y administrativos.

La Oficina de Presupuesto y Estadística tiene a su cargo el sistema administrativo de presupuesto y de información estadística; las actividades del proceso presupuestario institucional, conforme a las disposiciones vigentes; formula, monitorea y evalúa el presupuesto de la institución; asimismo, propone y genera reportes estadísticos respecto de la información jurisdiccional, administrativa y de los servicios que ofrece el Tribunal Constitucional.

ÓRGANOS DE APOYO

- La Dirección General de Administración
- La Oficina de Administración de Personal
- La Oficina de Contabilidad y Tesorería
- La Oficina de Abastecimiento

La Dirección General de Administración es el órgano de apoyo encargado de coordinar la gestión administrativa institucional con las oficinas a cargo de Personal, Contabilidad y Tesorería, Abastecimiento, Imagen Institucional y Tecnologías de la Información.

La Oficina de Administración de Personal es la encargada de conducir y administrar todo el personal de la institución, así como de coordinar y ejecutar los lineamientos y política del sistema administrativo de recursos humanos; supervisar, desarrollar y aplicar iniciativas de mejora continua; realizar el estudio y análisis cualitativo y cuantitativo de la provisión del

personal; gestionar los perfiles de puestos; y administrar y mantener actualizados los registros establecidos por el órgano rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

La Oficina de Contabilidad y Tesorería es la encargada de conducir y desarrollar los sistemas administrativos de contabilidad y tesorería, administrando los fondos y elaborando los estados financieros, de conformidad con los principios y normas que los rigen.

La Oficina de Abastecimiento es la encargada de programar, coordinar, ejecutar y controlar las acciones y procesos técnicos del sistema administrativo de adquisiciones, relacionadas con la adquisición de bienes y el patrimonio de la institución.

La Oficina de Imagen Institucional es la encargada de desarrollar las actividades de relaciones públicas y protocolo; así como la producción de la información relacionada con la gestión institucional y su difusión a través de los medios de comunicación social, redes sociales y la página web.

La Oficina de Tecnologías de la Información es la encargada de planificar, organizar, conducir y ejecutar las actividades relacionadas con las nuevas tecnologías informáticas, con la operatividad de los sistemas informáticos, con la seguridad de la información y con el buen funcionamiento de la red. Administra, desarrolla y supervisa las aplicaciones informáticas que permitan la correcta prestación de los servicios y de los usuarios.

ÓRGANOS DE LINEA

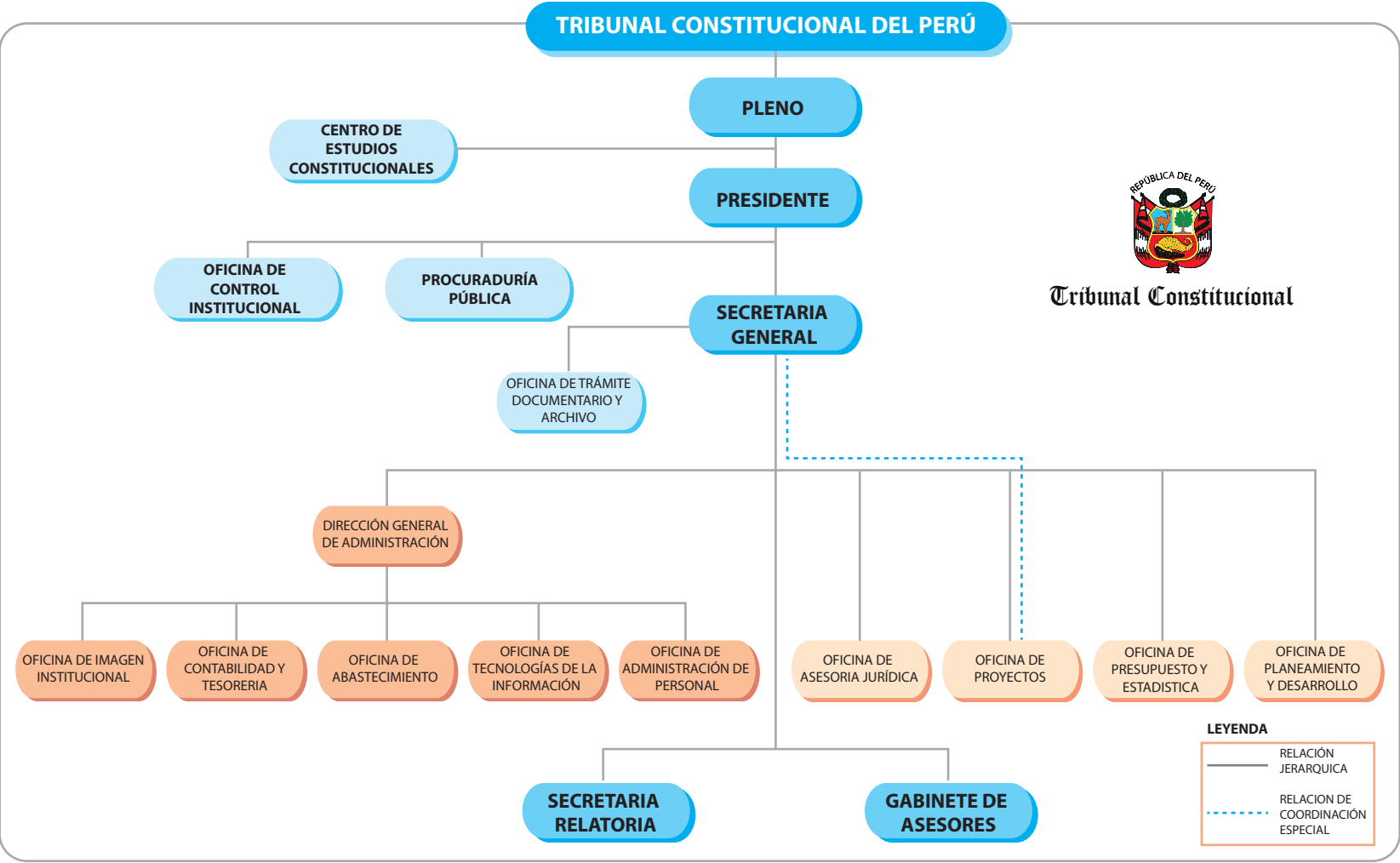
- La Secretaría Relatoría
- El Gabinete de Asesores Jurisdiccionales

La Secretaría Relatoría está a cargo de un Secretario Relator quien tiene autoridad sobre los temas relacionados con el proceso de atención de las causas hasta su resolución. En ese sentido asiste a las sesiones del Pleno y de las Salas Jurisdiccionales; verifica que las resoluciones emitidas por el Pleno y los Magistrados se encuentren debidamente rubricadas y firmadas; mantiene el registro de los votos singulares; informa al Pleno y a cada una de las Salas sobre el estado de los expedientes; atiende los pedidos de uso de la palabra; anuncia las audiencias públicas; cautela que las resoluciones de los procesos de inconstitucionalidad y los procesos de conflicto de competencia sean notificadas dentro del plazo de ley, entre otros.



El Gabinete de Asesores Jurisdiccionales está conformado por los asesores jurisdiccionales quienes tienen autoridad sobre el estudio y análisis de los casos y es responsable de la ejecución, control, seguimiento y confidencialidad de las labores que desarrolla. En ese sentido, son los encargados de revisar los expedientes, elaborar los anteproyectos de las ponencias y absolver las preguntas planteadas por los Magistrados. Participan en las reuniones de coordinación que sean convocadas, efectúan el seguimiento de los expedientes hasta que sean sometidos al Magistrado ponente y desempeñan otras funciones que se les asigne dentro del ámbito de su competencia.

Gráfico N° 03
Organigrama del Tribunal Constitucional



Fuente: Oficina de Planeamiento y Desarrollo (OPD)



2

Análisis Estratégico



2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Todas las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto, interactuando a cada momento con individuos y otras organizaciones, lo que las obliga a adaptarse a los continuos cambios o a desarrollar estrategias que permitan la convivencia. En el caso de las instituciones públicas, la adaptación es fundamental y debe tener como fin brindar un mejor servicio al ciudadano, de acuerdo con las funciones y el mandato que les dio origen.

Realizar un análisis externo permite conocer las condiciones en las cuales opera la institución, así como las variables que influyen en la toma de decisiones. En el caso del Tribunal Constitucional, desde la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2008-2012 se ha trabajado con tres técnicas que permiten focalizar, dentro de la diversidad de factores externos que la influyen, sólo aquellas que alteran o pueden alterar su desempeño.

Estas tres técnicas son:

- El análisis Político, Económico, Social y Tecnológico, conocido como PEST;
- El análisis de actores interesados o Stakeholders; y,
- La Cinco Fuerzas, de Porter aplicada al sector público.

2.1.1. ANÁLISIS PEST

Permite identificar los aspectos de orden político, económico, social y tecnológico que afectan el desempeño del Tribunal Constitucional. Desde el análisis iniciado en el año 2007, algunos de los aspectos mencionados se mantienen y algunas de las variaciones no resultan trascendentales, permitiendo que la planificación estratégica se base en un análisis real, que permita el seguimiento y el ajustes del plan; y reduzca la posibilidad de reformulación o errores del diagnóstico.

ASPECTO POLÍTICO

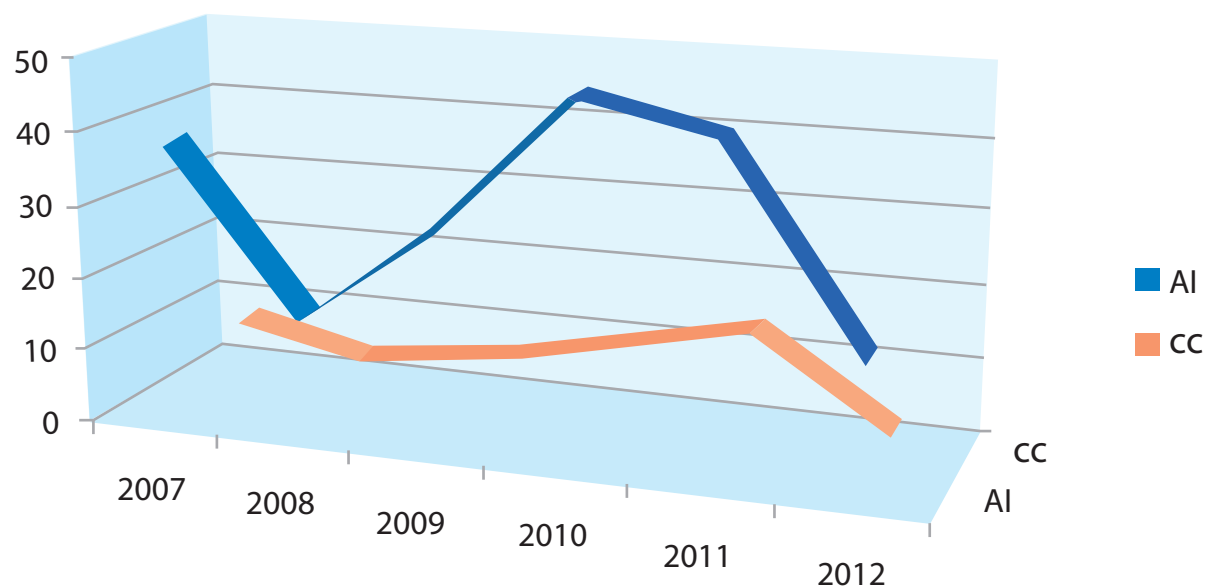
- **Persisten normas que violan la Constitución y vulneran los derechos constitucionales.**- En la actualidad aún se emiten, en todos los niveles del gobierno, normas contrarias a lo establecido por la Constitución, y corresponde al Tribunal Constitucional en este punto evitar generar enfrentamientos entre las instituciones a fin de no dañar las relaciones de colaboración y cooperación que tienen entre ellas.

La labor del Tribunal Constitucional debe ser preventiva, con iniciativas que permitan difundir su doctrina y jurisprudencia, que promuevan y contribuyan a la formación de una cultura constitucional en el país, de tal



forma que las decisiones de este cuerpo colegiado sean respetadas y consideradas necesarias para proteger el sistema democrático. En la actualidad estas iniciativas de difusión, promoción y prevención se han venido dando a partir de la planificación del año 2007.

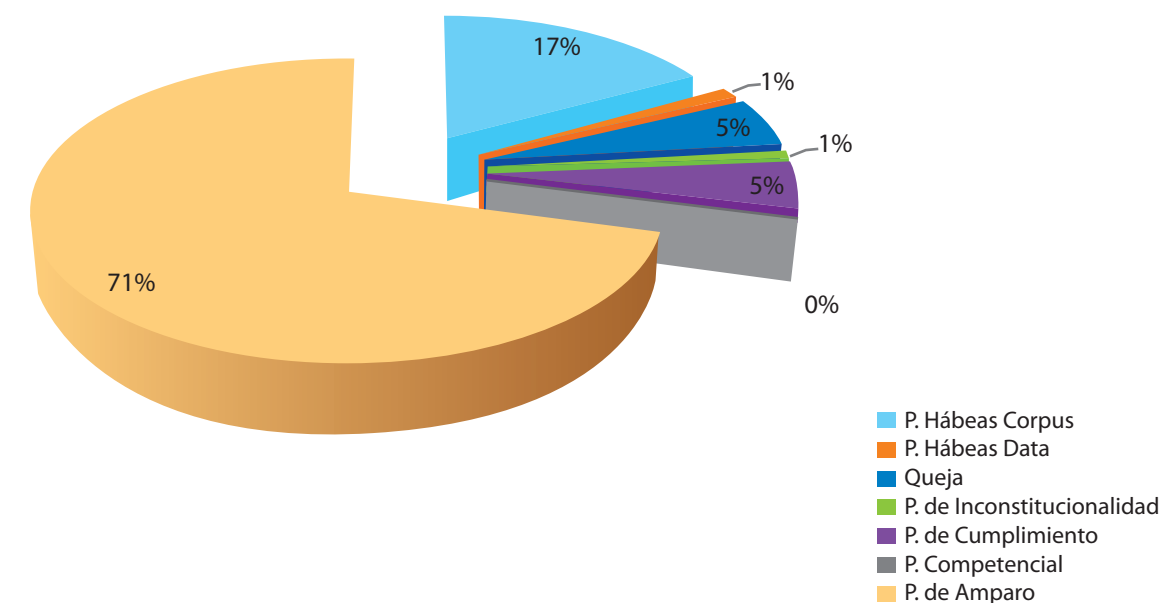
Gráfico N° 04
Sentencias Publicadas
(Proceso de Inconstitucionalidad – P. Competenciales)
De 2008 a 2012



Fuente y Elaboración: Oficina de Presupuesto y Estadística (OPE)

- **Los operadores del Estado actúan arbitrariamente y generan conflictos constitucionales.-** Esta es una tendencia que persiste desde la planificación estratégica anterior y se mantiene la estadística que son las entidades del Estado los principales agentes que violan o vulneran los derechos constitucionales de la personas. El accionar de estos operadores del Estado genera conflictos que deben ser resueltos por el Tribunal Constitucional, a quien cabe primordialmente restablecer el orden constitucional y proteger los derechos de los ciudadanos que pueden estar siendo afectados por actos administrativos o hechos jurídicos inconstitucionales.

Gráfico N° 05
Expedientes Ingresados
de 2008 a 2012



Fuente y Elaboración: Oficina de Presupuesto y Estadística (OPE)



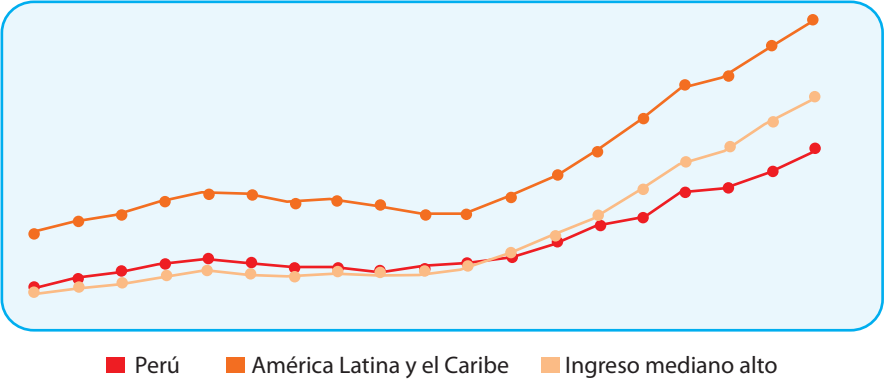
- **Dificultades de consenso en el Congreso para elección de Magistrados.-** Este se ha convertido en un problema permanente, siendo actualmente el tiempo más extenso en el que no se ha elegido Magistrados constitucionales. La falta de consenso en el Congreso no garantiza la institucionalidad ni la correcta planificación de las actividades de la institución; por el contrario, ha producido especulaciones y malestar entre la población. La toma de decisiones del Congreso en la elección de los Magistrados representa un riesgo para el Tribunal Constitucional, en la medida que busca consensos políticos para la elección; ello produce incertidumbre no solo al Tribunal Constitucional, sino también a los Magistrados con mandato vencido y a los ciudadanos.
- **Correcta difusión de las sentencias.-** Las sentencias del Tribunal Constitucional en procesos compartidos y sobre todo en procesos exclusivos tienen un alto impacto político en las instituciones públicas y en la sociedad. Este impacto es necesario si se pretende que en cumplimiento de su labor el Tribunal Constitucional proteja la supremacía de la Constitución y vele por el ordenamiento jurídico; sin embargo, en muchas ocasiones los fallos emitidos son politizados, buscándose desvirtuar el contenido técnico-jurídico de las sentencias y creando espectros políticos irregulares en ellas. La labor del Tribunal Constitucional en este punto debe consistir en defender el sentido de sus fallos, para guardar el límite de sus prerrogativas y posicionarse en un alto nivel técnico-jurídico como máximo intérprete de la Constitución.

ASPECTO ECONÓMICO

- **La economía peruana se muestra estable y emergente.-** En la actualidad se encuentra un clima favorable a las inversiones y al desarrollo, proyectándose un crecimiento continuo del país para los años siguientes. Bajo este contexto, el presupuesto público se ha incrementado de la misma forma, orientándose a determinados sectores y contándose con nuevas herramientas de gestión que contribuyen a garantizar un uso eficiente de los recursos públicos.

Así se observa ya que en los últimos diez años, el Perú ha logrado un crecimiento económico de la región, habiéndose triplicado el Ingreso Nacional Bruto (INB).

Gráfico N° 06
INB per cápita, método Atlas (US\$ a precios actuales)

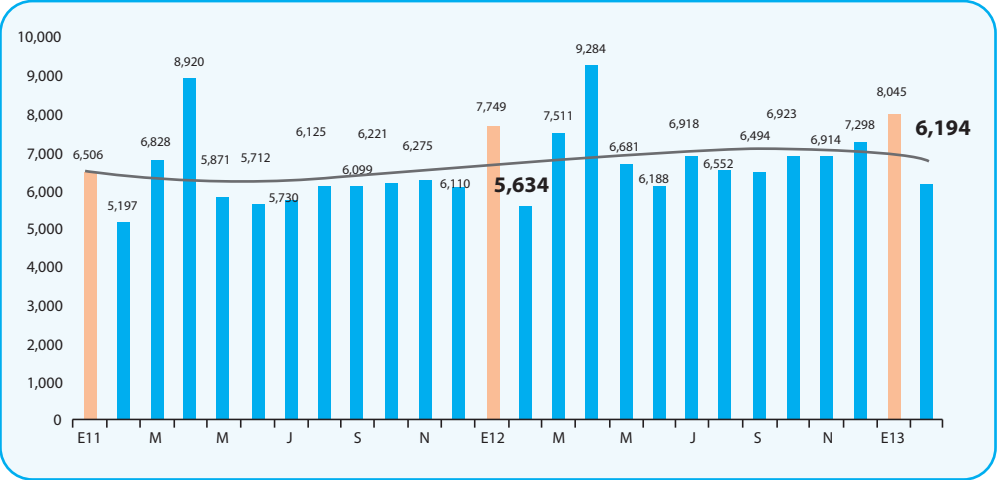


Fuente: Banco Mundial, <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD>

El INB per cápita (anteriormente PIB per cápita) es el ingreso nacional bruto convertido a dólares de los Estados Unidos mediante el método Atlas del Banco Mundial, dividido por la población a mitad de año. Creció de 2050 USD en 2002 a 5500 USD en 2011. En febrero de 2013, los ingresos tributarios del Gobierno Central sumaron S/. 6 194 millones, lo que representa S/. 560 millones más de lo que se recaudó en febrero del 2012 y un crecimiento real de 7,3%.

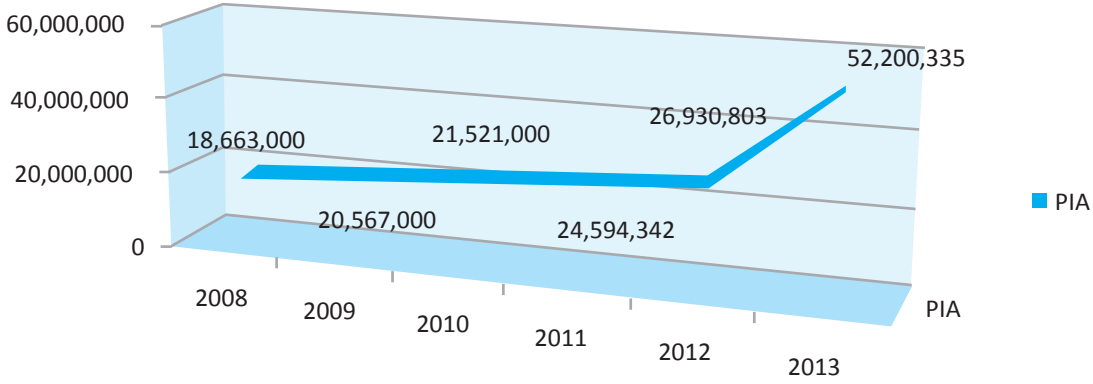


Gráfico N° 07
Ingresos tributados del Gobierno Central
(En millones de nuevos soles)



Fuente: http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/boletines_mensuales.html

Gráfico N° 08
Presupuesto Inicial de Apertura
de 2008 a 2013



Fuente: Portal de Transparencia Económica
http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=section&id=37&Itemid=100143&lang=es

Respecto de la asignación de recursos al Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) del Tribunal Constitucional, éste se ha venido incrementado de manera sostenida, disminuyendo la brecha de atención de requerimientos de bienes y servicios para los órganos y unidades orgánicas; es así que se pasó de un PIA (2008) de S/. 18`663,000.00 de nuevos soles a un PIA (2013) de S/. 52`200,335.00 nuevos soles, tal como se aprecia en el siguiente grafico:

- **Disponibilidad de recursos para el nuevo local para el Tribunal Constitucional.-** Desde el año 2010, el Tribunal Constitucional inició un proceso de modernización y mejoramiento de la organización que le permita en el mediano plazo empoderarse tanto a nivel nacional como de los ciudadanos a través de sus servicios; es así que en el Marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), se formularon los estudios de pre inversión correspondientes, lográndose la viabilidad ante la Oficina de Programación e Inversiones (OPI); asimismo, se inició el trámite de solicitud de asignación presupuestal para la ejecución del Proyecto “Mejora de los Servicios del Tribunal Constitucional a nivel nacional mediante el Fortalecimiento Integral de la Organización”. Es para el ejercicio fiscal 2013 en el cual se asignaron los recursos al proyecto.



Debe señalarse, además, que no se trata solamente de la mejora de infraestructura, sino también de diseñar un moldeamiento organizacional basado en la gestión de personas, tecnologías, procesos y servicios, para lo cual se tiene previsto en su ejecución el desarrollo de los componentes correspondientes, los cuales comprenden a las sedes de Arequipa y de Lima.

- **Política Nacional de Modernización del Estado⁴.** A inicios del año 2013, la Presidencia del Consejo de Ministros aprobó la Política Nacional de Modernización del Estado, constituyéndose en el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú; éste ha de establecer la visión, los principios y los lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país.

Dicha política pública tiene como visión: **“Un Estado Moderno al servicio de las Personas”**. Precisa además que: “los ciudadanos demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos. Con ese sentido, la presente política caracteriza ese Estado Moderno como aquél **orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto** (transparente y que rinde cuentas)”.

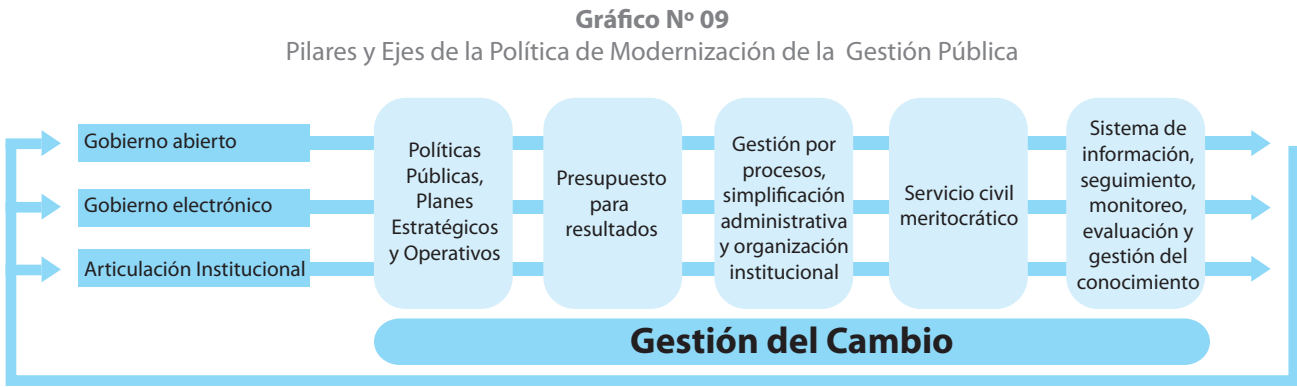
Es por ello que su objetivo general es: **“Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país”**.

Con ello se evidencia el desarrollo de nuevas herramientas, propias de la gestión pública y ligadas a los sistemas administrativos del Estado. Existe apoyo en todas las instancias del Gobierno para modernizar la Administración Pública, aunque las acciones que se han implementado aún son pocas para los objetivos que realmente se espera alcanzar.

⁴ D.S. N° 004-2013-PCM de fecha 09 de enero de 2013.



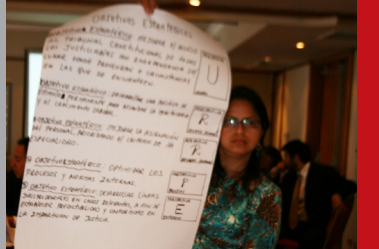
La planificación por resultados es una herramienta que busca flexibilizar la gestión pública y adaptar el Estado a un entorno cambiante y a las necesidades de la moderna gestión pública. Esta herramienta cuenta con tres componentes básicos, que son: a) La planificación estratégica, b) La planificación operativa y c) La planificación participativa.



Fuente: D.S. N° 004-2013-PCM, de fecha 9 de enero de 2013.

- **Disminución de la Cooperación Internacional no reembolsable para determinados temas.** El mundo actualmente atraviesa un panorama económico incierto que ha llevado a países de alto desarrollo económico a disminuir sus aportes y contribuciones para entidades de cooperación a países emergentes como el Perú. El Tribunal Constitucional se ha visto favorecido constantemente de cooperación económica de estos organismos internacionales y ese apoyo ha servido para realizar acciones e iniciativas que se pensaron desde la planificación del año 2007.

La oportunidad que se presenta sin embargo es la de la cooperación técnica de organizaciones y agencias internacionales, que permite intercambiar experiencias y fortalecer las organizaciones mediante la modernización de procesos y no sólo de equipamiento e infraestructura. Es así que el Tribunal Constitucional ha iniciado una clara política de cooperación y asistencia técnica, no solo solicitándola sino también ofertándola a través de sus experiencias exitosas e iniciativas generadoras de valor.



El Tribunal Constitucional, además, es uno de los beneficiarios directos del Programa de Modernización del Sistema de Administración de Justicia (PMSAJ), proyecto que es financiado en US\$ 20.0 millones mediante una operación de endeudamiento con el Banco Mundial y US\$ 10.0 millones con recursos del Tesoro Público asignados a las entidades del sector (Poder Judicial), lo que hace un total de US\$ 30.0 millones. El proyecto con el cual interviene el Tribunal Constitucional es: “Desarrollo del Sistema de Gestión de Expedientes y Resoluciones para el TC”, el mismo que forma parte del Segundo Componente: “Mejor Inter-operatibilidad entre las instituciones del SAJ”.

ASPECTO SOCIAL

- **Escasa o nula cultura constitucional.-** La población, incluidos los operadores de la Administración Pública y del sistema de justicia, no conocen de manera oportuna, en la mayoría de los casos, la doctrina y la jurisprudencia del Tribunal Constitucional, lo que ha producido que cometan errores en la administración de justicia, o perpetren hechos o actos jurídicos que atentan contra los derechos constitucionales de la población o, en su defecto, promulguen normas que entran en conflicto con la Constitución. El Tribunal Constitucional ha lanzado iniciativas que buscan formar y promover una cultura constitucional en el país, de tal forma que todas las acciones de los ciudadanos sean regidas conscientemente por los derechos y obligaciones establecidos en la Constitución.
- **Cultura del litigio.-** Los sectores que pueden acceder al sistema de justicia con frecuencia recurren a él por escaso conocimiento de otras alternativas más eficaces en términos de costo y tiempo. Al origen de este fenómeno concurren diversos factores y causas, entre las que se encuentran la formación de los futuros abogados, así como la poca disposición al diálogo y negociación previa a la judicialización de los casos, entre otros.

ASPECTO DE TECNOLOGÍA Y COMUNICACIONES

- **Oportunidades de las redes sociales.-** En un mundo globalizado, el rol del Tribunal Constitucional y sus pares exige que las comunicaciones y el conocimiento jurídico y doctrina, actividades, experiencias de gestión exitosas se compartan y difundan; en este contexto, los canales de comunicación resultan importantísimos, no solo para difundir los logros, sino para comunicar adecuadamente el sentido de las decisiones y de sus servicios.

Los medios de comunicación masiva han cedido paso en gran medida a los medios de comunicación y difusión tecnológica no convencionales, entre los cuales destacan las redes sociales. Estas herramientas, también conocidas como Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), se desarrollan continuamente y son de emisión instantánea, apoderándose de todos los sectores de la población diferenciados por edad, sexo o preferencias.

El Tribunal Constitucional ha sabido relacionarse y conectarse con la ciudadanía a través de estas herramientas; sin embargo, este trabajo debe ser más agresivo en contenido e iniciativas, a fin de posicionarse como referente de trasmisión informática para otras entidades del gobierno y similares en el exterior.

- **Operaciones y trámites virtuales.-** Existe una fuerte tendencia en las instituciones públicas a digitalizar los servicios, operaciones y trámites a fin de brindar un mejor servicio al ciudadano aprovechando los recursos informáticos y los avances en la tecnología.

El Tribunal Constitucional, a través de su proyecto “Expediente Digital”, ha iniciado este camino que permite acortar procedimientos en los procesos constitucionales que resuelve. Esta iniciativa debe ser considerada como un paso fundamental pero inicial en la incorporación del Tribunal Constitucional al campo de la tecnología.

2.1.2. ANÁLISIS DE PARTES INTERESADAS O STAKEHOLDER

Una entidad interesada (stakeholder) es la organización que tiene intereses en juego o necesidades respecto al accionar del Tribunal Constitucional, en la medida que éste, de forma directa o indirecta, influirá en su propia organización. Analizar las entidades interesadas (stakeholder) permite conocer las relaciones de poder–legitimidad y urgencia existentes entre las personas e instituciones que interactúan con el Tribunal Constitucional, intercambiando información y servicios que repercuten en el accionar de la institución.

Conforme al análisis de partes interesadas realizado en el año 2007 se tiene que los tres tipos de entidades interesadas (stakeholder) no incluyen al justiciable, por tratarse únicamente de la parte administrativa. Esta decisión se toma en la medida que en la cadena de valor de Porter se analizará específicamente a la población usuaria de los servicios del Tribunal Constitucional.



Usualmente suelen clasificar a las entidades interesadas (stakeholder) en categorías de:

- a) Definitivos: Son las partes interesadas, consideradas prioritarias para la organización en la medida que la demanda de satisfacción de sus intereses será exigida en el menor tiempo posible.
- b) Expectantes: Las entidades interesadas (stakeholder) en esta categoría se clasifican como dominantes si sus intereses son considerados importantes para la institución; peligrosos si su demanda carece de legitimidad y recurren a medidas coercitivas para hacer respetar su posición y dependientes si hacen que su demanda dependa de la de otro grupo con poder.
- c) Latentes: Clasificados en adormecidos, discrecionales y exigentes. Los primeros solo cuentan con el poder como atributo; los segundos entablan una relación filantrópica con la institución y los terceros poseen una demanda para la satisfacción de sus necesidades e intereses, pero carecen de la legitimidad para respaldarse y del poder para exigir la satisfacción de dicha demanda.

Respecto a los tres tipos de entidades interesadas (stakeholder) se mantienen las entidades proveedoras, los usuarios y las entidades rectoras, reguladoras u operadoras, actualizándose en algunos casos los nombres o funciones de acuerdo con las modificaciones normativas que se han dado entre los años 2007 a la actualidad.

Los **proveedores**.- Son aquellos en quienes el Tribunal Constitucional se apoya para la provisión de bienes y servicios conforme a las normas sobre contrataciones y adquisiciones del Estado. Pueden ser:

- Postores, posibles proveedores de bienes y/o servicios, quienes alcanzan cotizaciones y propuestas a requerimiento del Tribunal Constitucional.
- Proveedores, personas naturales o jurídicas, que en virtud de un contrato brindan bienes y servicios al Tribunal Constitucional a cambio de un pago.

Los **usuarios**.- Son quienes agrupan a las personas naturales o jurídicas que reciben información o servicios del Tribunal Constitucional de las entidades administrativas. Los usuarios pueden ser:

- Público en general, personas que adquieren planillones para recopilar firmas para alguna acción constitucional futura.

- Medios de comunicación, destinatarios de las informaciones que interesa difundir al Tribunal Constitucional, utilizando para ello notas de prensa periódica, conferencias de prensa, entrevistas a Magistrados, etc.

Las **entidades rectoras, reguladoras y/u operadoras**.- Son aquellas con las que el Tribunal Constitucional mantiene una relación institucional, desarrollando vínculos formales que generan intercambios o flujos de información de un lado o de otro, de quienes se recibe información para regular los Sistemas Administrativos Nacionales y con quienes se intercambia información que afecta a los diferentes procesos agrupados en las entidades administrativas. Estas entidades son:

- Instituciones rectoras de los sistemas administrativos nacionales, así como organismos reguladores. Aquí se encuentran:
 - ✓ Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP), que reciben los aportes por concepto de afiliación al SPP de los trabajadores del TC.
 - ✓ Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), que regula y supervisa la cooperación de organismos internacionales.
 - ✓ Archivo General de la Nación, que imparte y, por tanto, emite normas y disposiciones a nivel nacional para el fortalecimiento, funcionamiento y desarrollo del Sistema Nacional de Archivos.
 - ✓ Congreso de la República, que, además de aprobar leyes, se encarga de designar a los Magistrados del Tribunal Constitucional.
 - ✓ Contraloría General de la República, que ejerce el control posterior a través de auditorías internas y externas.
 - ✓ EsSalud, que se encarga de brindar las prestaciones de salud.
 - ✓ Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), que constituye el órgano rector del sistema estadístico nacional, para la producción y entrega de información estadística.
 - ✓ Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que aprueba el presupuesto y autoriza los gastos. Incluye la Dirección Nacional de Presupuesto Público, la Dirección General de Contabilidad Pública, la Dirección General del Tesoro Público, el SIAF y la Dirección General de Programación Multianual.
 - ✓ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, que incluye el Consejo de Defensa Judicial del Estado.
 - ✓ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que autoriza las planillas, realiza inspecciones de trabajo y recibe y registra los convenios de practicantes.

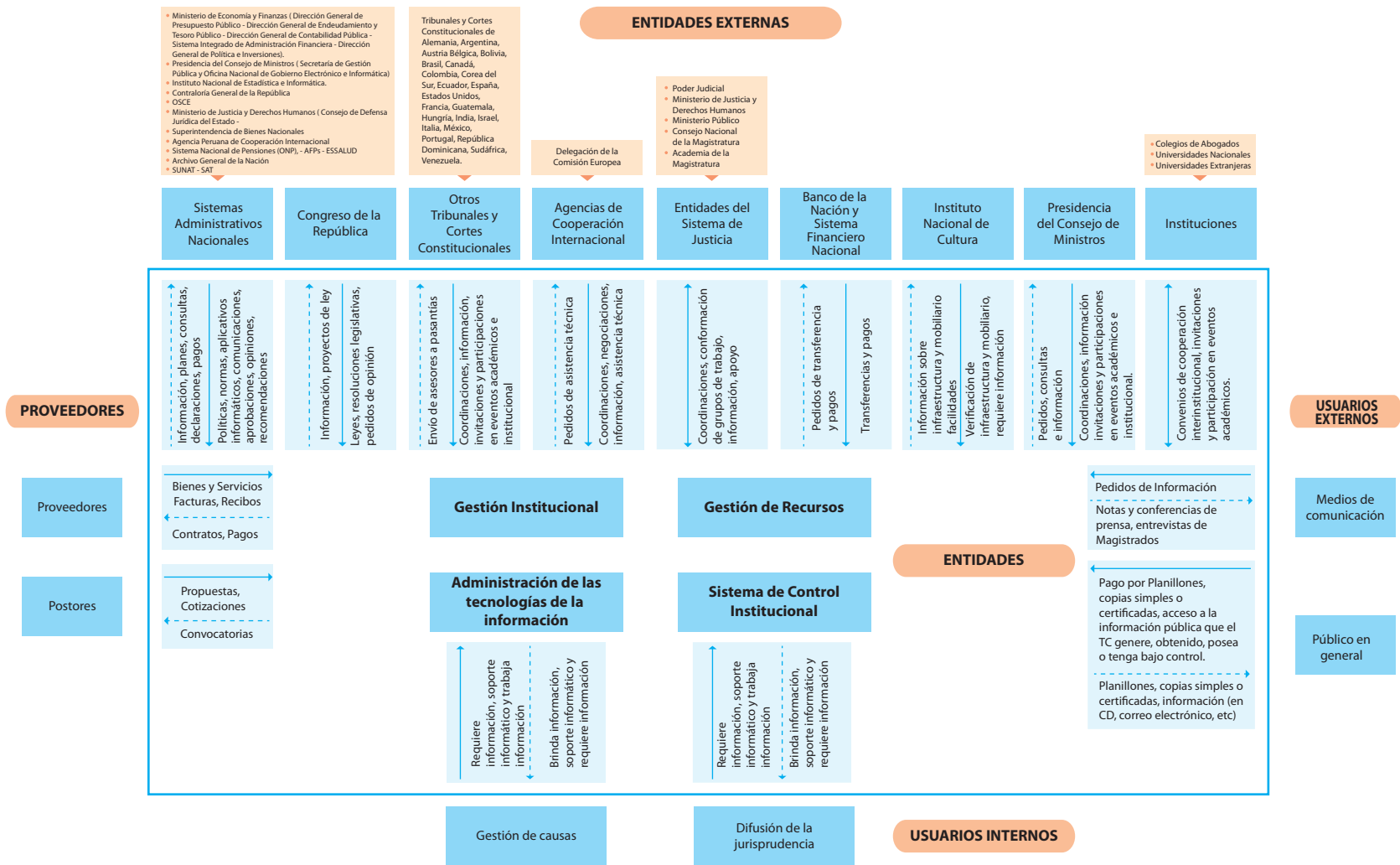


- ✓ Oficina de Normalización Previsional (ONP), que hace los cálculos actuariales y a quien se le transfiere los aporte previsionales recaudados por la SUNAT para cobertura pensionaria, para aquellos servidores del Tribunal Constitucional que están dentro del Sistema Nacional de Pensiones.
- ✓ Organismos de Cooperación Internacional, que brindan asistencia técnica y financiamiento al Tribunal Constitucional en determinadas áreas. En este momento, el Tribunal Constitucional recibe cooperación de la Delegación de la Comisión Europea.
- ✓ Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), que a través de normas y directivas regula la contratación y adquisición de bienes y servicios, y resuelve las controversias que surjan con los postores y contratistas, además de aplicar sanciones.
- ✓ Presidencia del Consejo de Ministros, que recibe los reportes de solicitudes presentadas al amparo de la Ley de Transparencia y Acceso Ciudadano. Incluye la Secretaría de Gestión Pública y la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática.
- ✓ SUNAT y el SAT, encargados de la recaudación de impuestos y tributos nacionales y municipales.
- ✓ Superintendencia Nacional de Bienes Nacionales, que emite las normas sobre registro y administración de bienes patrimoniales.
- ✓ Otros Tribunales y Cortes Constitucionales, en particular de países como España, Italia, México, Colombia, Chile y Ecuador, con quienes existe convenios de cooperación.
- Instituciones del Sistema de Justicia con las que se mantiene relaciones de coordinación interinstitucional o intercambio de información, independientemente del quehacer jurisdiccional del Tribunal Constitucional. Estas instituciones son:
 - ✓ Poder Judicial.
 - ✓ Ministerio Público.
 - ✓ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
- Instituto Nacional Penitenciario
 - ✓ Consejo Nacional de la Magistratura
 - ✓ Academia de la Magistratura
 - ✓ Policía Nacional del Perú.

- Banco de la Nación y otras entidades bancarias, que facilitan las transacciones de ingresos y egresos.
- Instituto Nacional de Cultura, que realiza verificaciones a la infraestructura y mobiliario de su propiedad, que actualmente son utilizados por el Tribunal Constitucional.
- Otras instituciones, como la Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y Seguridad Social, los colegios de abogados y las universidades nacionales y extranjeras, con las que el Tribunal Constitucional suscribe convenios de cooperación y de las que recibe invitaciones para participar en eventos académicos.



Gráfico N° 10
Grupos de Interés (Stakeholders) del Tribunal Constitucional



2.1.3. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Este modelo describe las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una organización y sirve además para analizar las partes interesadas o stakeholder que tienen mayor impacto en una organización, en este caso el Tribunal Constitucional. Tomando como punto de partida el análisis de las partes interesadas o stakeholder realizado anteriormente, se debe evaluar aquellas que tengan un impacto mayor en el accionar del Tribunal Constitucional. De esta forma se tiene que:

- Entidades supervisoras (Ciudadanía y prensa).**- El Tribunal Constitucional es la máxima instancia jurídica del país; sin embargo, también sus decisiones tienen incidencia política, ya que en cumplimiento de su deber evalúa la constitucionalidad de las normas emitidas por diversas instancias del Estado. Esta labor lo ha llevado a constituirse ante la imagen pública como un ente político y ser catalogado como tal. Si bien la labor del Tribunal Constitucional debe ser mantener la supremacía de la Constitución, sin importar las críticas que esta labor pueda llevar consigo, requiere de validación ante la ciudadanía que legitima su accionar mediante el reconocimiento de sus decisiones.

En el ejercicio de sus funciones el Tribunal Constitucional difiere de la “politización” de sus resoluciones. Esta expresión ha sido utilizada para conectar intereses políticos en las decisiones del Tribunal Constitucional, lo cual desacredita su labor ante la población.

La relación que existe entre el Tribunal Constitucional y los medios de comunicación es cooperativa. El Tribunal Constitucional viene utilizando espacios en medios de comunicación masiva para promocionar las actividades que realiza así como para difundir el contenido de sus sentencias. Por otro lado, la prensa (en el sentido extenso de la palabra) ha construido una relación de difusión mediática con el Tribunal Constitucional, que llega a su punto máximo con sentencias o resoluciones que generan controversia o se constituyen en casos mediáticos. Pasada esta coyuntura no existe una relación tan estrecha o recurrente.

- Entidades con servicios similares.**- No existe otra entidad que brinde un servicio similar al ejercido por el Tribunal Constitucional en última y definitiva instancia. No obstante, la función del control constitucional en el país es dual o paralela, es decir, conviven dos formas simultáneamente en las que ésta se manifiesta; así, mediante el control difuso, el juez resuelve un caso determinado, si considera que el hecho o norma de menor rango vulnera derechos constitucionalmente reconocidos o contradice lo escrito en la Constitución; y mediante el control concentrado, el Tribunal Constitucional, como única instancia, puede declarar inconstitucional una norma si ésta vulnera la Constitución.



Para los procesos constitucionales de tipo compartido, el Tribunal Constitucional es la última instancia de apelación. En cuanto a tiempo y costos, un proceso de este tipo resulta más económico y rápido en el Tribunal Constitucional, al estar su estructura organizacional mejor desarrollada para atender este tipo de casos. Por otro lado, para los procesos constitucionales exclusivos, el Tribunal es el único ente autorizado por la Constitución para resolverlos.

En cuanto a los procesos compartidos, el Tribunal Constitucional ha tenido constantes controversias con el Poder Judicial por los criterios que utilizan los jueces para resolver un caso. En la planificación del año 2007 se consideró estas diferencias como uno de los principales problemas que afectaban el entorno del Tribunal Constitucional; sin embargo, estas dificultades poco a poco han sido superadas con acciones implementadas en ambas instituciones que buscan un acercamiento entre los Magistrados Constitucionales y los jueces del Poder Judicial, así como con la difusión de los precedentes vinculantes y las herramientas desarrolladas para conocer la doctrina y jurisprudencia constitucional, uniformizando criterios para resolver los procesos constitucionales que se presentan.

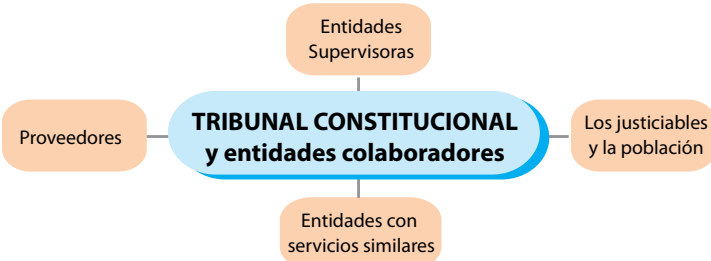
- **Los justiciables y la población.-** La relación que existe entre los justiciables y el Tribunal Constitucional es de colaboración. Esta relación se ha visto fortalecida por iniciativas desarrolladas por el Tribunal Constitucional que nacen en su planificación estratégica del año 2007 y que se han venido implementando hasta la actualidad. Estas iniciativas, como las audiencias públicas descentralizadas, las audiencias transmitidas en vivo, el programa televisivo “Tus Derechos”, los noticieros web “TC al día”, la difusión de la jurisprudencia del TC, el video animado “La Constitución al alcance de los niños”, el Boletín Constitucional, entre otras, han permitido un acercamiento a la población, la difusión de las acciones realizadas por el Tribunal Constitucional y un acceso más expeditivo a los servicios que éste presta.

La población no solo legitima la labor del Tribunal Constitucional, lo cual constituye una herramienta simbólica de aprobación, sino también tiene el rol de justiciable o de usuario de los servicios ofrecidos por el Tribunal Constitucional. Los procesos constitucionales deben caracterizarse por su celeridad procesal, en la medida que protegen a los ciudadanos de posibles o actuales afectaciones a sus derechos fundamentales. La aprobación de la población en este punto no se mide por encuestas, que pueden distorsionar la información al confundirse el servicio con el fallo de la sentencia. La aprobación se mide con las características de los procesos y procedimientos del Tribunal Constitucional, validados en términos de tiempo y costo de los procesos para el ciudadano.

- **Colaboradores en el sector justicia.-** Son entidades que colaboran con el Tribunal Constitucional de diversas formas, al tener objetivos comunes, y por ello una relación de coordinación. Estas instituciones pueden ser públicas o privadas, y permiten el intercambio de información para beneficio de ambos, conocido como INTEROPERATIVIDAD. El Tribunal Constitucional debe establecer mecanismos e instrumentos de coordinación interinstitucional con la finalidad de poder seguir realizando acciones que de forma directa o indirecta permitan dar mayor alcance a sus servicios y que esto beneficie a la población (justiciables o no).
- **Proveedores.-** Entendida como aquellas personas u organizaciones que brindan servicios de dos tipos:
 - ✓ Administrativos: Se entiende aquí a los proveedores propiamente dichos, como a los postores que buscan contratar con el Estado o hacerle llegar una oferta. Se caracterizan por proporcionar insumos o servicios para que el Tribunal Constitucional pueda desempeñar su labor y cumplir con su mandato constitucional.
 - ✓ Jurisdiccionales: Se refiere a entidades (específicamente el Poder Judicial) que proporciona los expedientes para resolver los casos constitucionales. Adicionalmente se puede considerar a los ciudadanos y organizaciones que a través de sus demandas inician procesos en el Tribunal Constitucional con la finalidad de que este resuelve de acuerdo a lo establecido en la Constitución.

Estas fuerzas, agrupadas bajo el esquema adjunto, representan las entidades más cercanas al Tribunal Constitucional que reciben o dan información y que, de alguna forma, afectan el desempeño de la institución.

Gráfica N° 11 Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: PEI del Tribunal Constitucional 2008-2012



2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1. IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO

El Tribunal Constitucional es el órgano de control de la constitucionalidad, autónomo e independiente. (Artículo 202° de la Constitución Política del Perú, y 1° de la Ley N° 28301, Ley Orgánica del Tribunal Constitucional).

Se le ha confiado la defensa del principio de supremacía constitucional; es decir, que como supremo intérprete de la Constitución, cuida que las leyes o actos de los órganos del Estado no socaven lo dispuesto por ella. Interviene para restablecer el respeto a la Constitución en general y de los derechos constitucionales en particular. Mediante el proceso de inconstitucionalidad ejerce la función de control de la constitucionalidad, pero además, a través de los recursos de agravio constitucional en procesos de hábeas corpus, amparo, hábeas data y acción de cumplimiento, y a través de los conflictos de competencia y de atribuciones, también lo hace.

2.2.2. PROCESO PRINCIPAL

Las atribuciones del Tribunal Constitucional están fijadas en el artículo 202° de la Constitución Política, según el cual, el Tribunal resuelve:

- El proceso de inconstitucionalidad.
- El proceso de conflicto constitucional de competencia o de atribuciones.
- Los recursos de agravio constitucional en última instancia, en los procesos de hábeas corpus, amparo, hábeas data y de cumplimiento.

2.2.3. PROCESOS CONSTITUCIONALES

La Constitución los denomina en su artículo 200° como “acciones de garantía”. Sin embargo, desde un punto de vista más estricto, procesal y conforme al Código Procesal Constitucional, se trata de procesos constitucionales. Estos son seis:

- ✓ Proceso de Hábeas Corpus
- ✓ Proceso de Amparo
- ✓ Proceso de Hábeas Data
- ✓ Proceso de Cumplimiento
- ✓ Proceso de Inconstitucionalidad
- ✓ Proceso de Conflicto de Competencia o de Atribuciones (Art. 202°, inciso 3, de la Constitución).

- **Clasificación de los procesos constitucionales.-** En atención al objeto de protección de cada uno de ellos, existen tres clases de procesos constitucionales:

- Procesos de tutela de derechos.-** Tienen por objeto la tutela jurisdiccional de los derechos constitucionales y son los siguientes: proceso de hábeas corpus, amparo, hábeas data y proceso de cumplimiento (acción de cumplimiento).
- Procesos de control normativo.-** Tienen por objeto proteger jurídicamente la primacía de la Constitución respecto a las leyes o normas con rango de Ley, en el caso del proceso inconstitucionalidad, y de la primacía de la Constitución y de la ley respecto al resto de normas de jerarquía inferior a la ley, en el caso del proceso de acción popular. En ambos procesos es el orden jerárquico de las normas (principio de jerarquía de las normas) de nuestro sistema jurídico el que constituye el objeto de protección de esta clase de procesos (sistema de fuentes proscrita por nuestra Constitución Política).
- Procesos de conflicto competencial.-** Tiene por objeto la protección de las competencias que la Constitución y las leyes orgánicas atribuyen a los poderes del Estado, órganos constitucionales y a los gobiernos regionales y locales (municipalidades). Está comprendido únicamente por el proceso de conflictos constitucionales o de atribuciones.

2.2.4. ATRIBUCIONES DEL TRIBUNAL

De acuerdo con el artículo 202° de la Constitución Política del Estado corresponde al Tribunal Constitucional:

- **Conocer, en instancia única, la acción de inconstitucionalidad.-** La finalidad del proceso de inconstitucionalidad es la defensa de la supremacía de la Constitución en su condición de Ley Suprema. Ella ostenta el máximo nivel normativo, por cuanto es la Carta Fundamental obra del Poder Constituyente que contiene las reglas básicas de convivencia social y política dentro del país; crea y regula el proceso de producción de las demás normas del sistema jurídico nacional y establece los derechos fundamentales de la persona en su parte dogmática. La Constitución es norma material y dinámica, por eso es la norma básica en la que se fundamentan las distintas ramas del derecho, y la norma de unidad a la cual se integran sin lugar a ninguna contradicción; y el Tribunal Constituyente es el guardián y custodio de esa supremacía material.

Conforme a ello, el artículo 75° del Código Procesal Constitucional preceptúa que los procesos de inconstitucionalidad tienen por finalidad la defensa de la Constitución frente a infracciones contra su jerarquía normativa. Artículo que realiza una clara alusión al principio de jerarquía normativa, que es el que, en última y definitiva instancia, determina la validez o invalidez constitucional de una ley o norma con rango de ley.



- **Conocer, en última y definitiva instancia, las resoluciones denegatorias de hábeas corpus, amparo, hábeas data, y acción de cumplimiento.-** En los procesos de mayor importancia y en los que radica principalmente la razón de su justificación social en lo referido a las acciones de hábeas corpus, amparo, hábeas data, y acción de cumplimiento; el Tribunal Constitucional conoce del proceso sólo en el recurso de agravio constitucional; es decir, sólo en la última instancia y cuando la última instancia judicial las dos primeras instancias la sentencia ha sido denegatoria de la demanda, es decir, el Tribunal no llega al conocimiento del proceso cuando en la etapa judicial se obtiene sentencia favorable el demandante.
- **Conocer los conflictos de competencia, o de atribuciones asignadas por la Constitución, conforme a ley.-** Los procesos competenciales que le corresponde dirimir al Tribunal Constitucional pueden ser de dos tipos:
 - a) **Proceso Competencial Puro.-** Cuando el conflicto de competencias se produce entre diversos niveles de gobierno; entre el Gobierno Central, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales.
 - b) **Proceso Competencial de Atribuciones.-** Que se produce cuando se debe dirimir las competencias que les corresponde a los poderes del Estado frente a los que les corresponde a diferentes órganos constitucionales. En ambos casos puede tratarse bien de contiendas activas o positivas, cuando lo que se reclama es una atribución que pretende ejercer, afirmando que otro le viene usurpando; o bien de contiendas negativas o pasivas, cuando el órgano reclamante pretende sustraerse de alguna competencia y afirma que otro es el competente.

El Tribunal Constitucional tiene competencia exclusiva para conocer los procesos de inconstitucionalidad y el proceso de conflicto de competencia y/o de atribuciones. En los procesos de tutela de derechos (hábeas corpus, amparo, hábeas data y de cumplimiento), conoce solamente en última instancia a través del denominado recurso de agravio constitucional, pues la primera y segunda instancia se sustancian en el Poder Judicial.

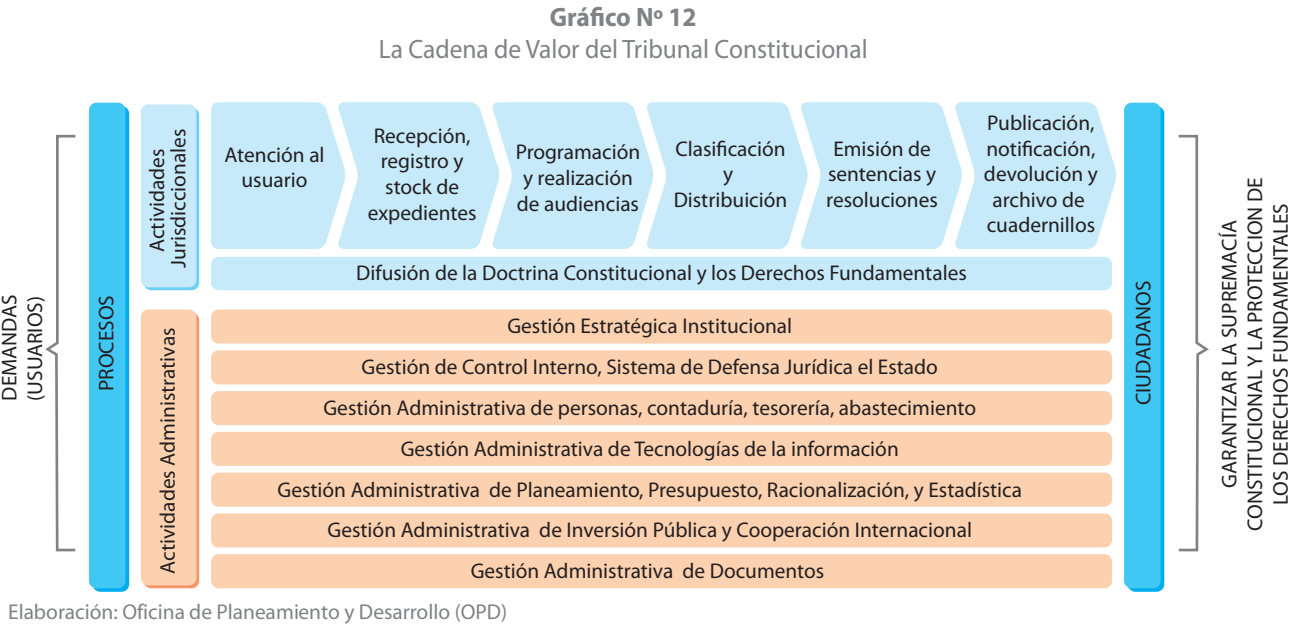
2.2.5. LA CADENA DE VALOR

El Tribunal Constitucional recibe expedientes y escritos de los justiciables comprometidos en la resolución de las causas. Esta información se administra en tres tipos de procesos constitucionales:

- Proceso de tutela de derechos fundamentales (hábeas corpus, amparo, cumplimiento, hábeas data).
- Proceso de garantía de la supremacía normativa de la Constitución (proceso de inconstitucionalidad).
- Proceso competencial.- Con él se establecen los mecanismos de determinación de competencias de órganos de rango constitucional.

Además el Tribunal Constitucional tramita los llamados recursos de queja, que son articulaciones incidentales que se deciden en el Tribunal Constitucional cuando la instancia jurisdiccional deniega la procedencia del recurso de agravio constitucional⁵.

La cadena de valor del Tribunal Constitucional representa los procesos principales y de actividades jurisdiccionales y administrativas que contienen todos los pasos o actividades que realiza la entidad para cumplir con su misión, desde la entrada (demandas de usuarios) hasta las salidas (el producto: garantizar la supremacía constitucional y la protección de los derechos fundamentales). Gráficamente se expresa así:



⁵ "...los procesos de Amparo, Hábeas Corpus y Cumplimiento, tienen el 94% del total de procesos constitucionales en el histórico de los últimos seis años. Los procesos orgánicos (se puede dividir entre el de inconstitucionalidad y el competencial) solo constituyen el 0,61% y las Quejas son el tercer paquete de temas de atención del Tribunal Constitucional con el 3,59% del total. Las cifras de los últimos años revelan un enorme crecimiento de los procesos de garantía constitucional, sobre todo el Amparo, Cumplimiento y Hábeas Corpus. Se trata sin dudas de un fenómeno que ha venido siendo cada vez más grande, que ha impreso las características del desarrollo de los procesos técnicos de trabajo al interior del Tribunal Constitucional y que, de alguna forma, ha influenciado en las últimas tendencias jurisprudenciales. En efecto, como se puede observar, este tipo de procesos ha tenido un crecimiento explosivo. Si tomamos como línea de base el 2000, ese año llegaron al Tribunal Constitucional un total de 1,378 procesos de amparo, cumplimiento y hábeas corpus. Cinco años después, en el 2005, estos mismos procesos alcanzaron la cifra record de 10,364 casos, es decir, 7,5 veces más casos". En: JIMENEZ MAYOR, Juan. "Mejora de la capacidad del Tribunal Constitucional para la Gestión de Casos". Misión de Asistencia Técnica. Diciembre de 2006, pp. 23.



Para contemplar el análisis interno del Tribunal Constitucional en cuanto a los procesos, veamos un breve recuento de la situación de algunos de estos:

Cuadro N° 01
Análisis Interno del Tribunal Constitucional

PROCESOS PRINCIPALES	
Proceso	Descripción
Atención al usuario	Establecer el primer contacto con el usuario, estableciéndose actividades de información, orientación y consultas respecto de los servicios que ofrece el Tribunal Constitucional
Recepción, Registro y de expedientes	Es el conjunto de actividades que se inicia con la recepción y registro de expedientes y escritos por la Oficina de Trámite Documentario y Archivo, en donde existe contacto con el usuario. Este proceso termina cuando, una vez que el expediente es registrado.
Programación y realización de audiencias	Integra las actividades que determinan la programación y realización de las vistas de la causa, que significa el punto de partida para la solución del caso.
Clasificación y distribución	Una vez que se ha programado la vista de la causa, los expedientes pasan de la OTDA a la comisión encargada de su clasificación. En los casos aprobados por el Pleno, aquellos expedientes que son manifiestamente improcedentes son distribuidos al Gabinete de Asesores Jurisdiccionales para su estudio.
Emisión de sentencias y resoluciones	Integra el conjunto de actividades que se desarrollan luego de la asignación de casos a los asesores de las Comisiones e incluye la preparación de los anteproyectos de ponencia, el control de calidad y la rúbrica y firma de los Magistrados que integran la Sala. Este proceso incluye también los proveídos emitidos de oficio o como consecuencia de escritos presentados por las partes.
Publicación, notificación, devolución y archivo de cuadernos	Luego que el caso ha sido resuelto, la decisión del Tribunal se publica, asimismo debe darse a conocer a las partes a través de la publicación en la web y, en los casos que corresponde, en el diario oficial. Asimismo, se realiza la notificación en el domicilio real y procesal de las partes. Este proceso involucra también la actividad de devolución del expediente en los procesos de garantía constitucional y el archivo de los cuadernos en el Tribunal Constitucional.
Difusión de la Doctrina Constitucional y los DDFF	Es el proceso de diseminación de la doctrina jurisprudencial del Tribunal Constitucional a los poderes públicos, organismos del Estado, sociedad civil y comunidad jurídica.

Elaboración: Oficina de Planeamiento y Desarrollo (OPD)

2.2.6. LA MATRIZ FODA

La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) constituye sin duda la de mayor interés y sensibilidad en los resultados posteriores.

Cuadro N° 02
Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DEBILIDADES	Zona en la que el Tribunal Constitucional debe explotar al máximo sus recursos y lograr máximos resultados.	Zona en la que el Tribunal Constitucional debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las oportunidades.
FORTALEZAS	Zona en la que el Tribunal Constitucional debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que posee.	Zona en la que el Tribunal Constitucional ve amenazado el cumplimiento de su rol y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse.

Elaboración: Oficina de Planeamiento y Desarrollo (OPD)

Estas estrategias, en condición preliminar, aclararon los posibles caminos de acción y la posible visión del Tribunal Constitucional en relación a dichas estrategias. En primer lugar, el trabajo de construcción del FODA se realizó con las variables seleccionadas, las mismas que son producto del análisis externo e interno, en los que van fijando las posibles variables de impacto positivo o negativo en el desempeño del Tribunal Constitucional, sintetizando además el resultado del análisis situacional de la institución. El análisis se enfoca en dos aspectos: (a) Análisis Interno y (b) Análisis Externo.

a) **Análisis Interno.-** Está relacionado con las fortalezas y debilidades del Tribunal Constitucional, específicamente aspectos en los que la organización tiene algún grado de control, como son sus servicios, sus sistemas de información, sus procesos, su capital humano, su cultura organizacional, etc. El resultado de este análisis permitió identificar cuáles son las fortalezas y debilidades del Tribunal Constitucional.



b) Análisis Externo.- Consiste en desarrollar capacidades y habilidades sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo, es decir, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, Dicho análisis permite identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta el Tribunal Constitucional.

La matriz FODA busca identificar estrategias y alternativas que permitan hacer frente a las situaciones que se presenten. Las estrategias según la coordinación de factores han sido elaboradas tomando en consideración los cuatro tipos:

Cuadro N° 03
Estrategias de Matriz FODA

	LISTADO DE FORTALEZAS	LISTADO DE DEBILIDADES
LISTADO DE OPORTUNIDADES	FO (MAXI-MAXI) Estrategia para maximizar tanto las FORTALEZAS como las OPORTUNIDADES	DO (MINI-MAXI) Estrategia para minimizar tanto las DEBILIDADES y maximizar las OPORTUNIDADES
LISTADO DE AMENAZAS	FA (MAXI-MINI) Estrategia para maximizar tanto las FORTALEZAS y minimizar las AMENAZAS	DA (MINI-MINI) Estrategia para minimizar tanto las AMENAZAS como las DEBILIDADES

Elaboración: Oficina de Planeamiento y Desarrollo (OPD)

Estrategia FO (MAXI-MAXI)

Estrategia para maximizar tanto las FORTALEZAS como las OPORTUNIDADES. Tales entidades podrían potenciar sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad para ofrecer servicios de calidad.

Estrategia FA (MAXI-MINI)

Estrategia para maximizar las FORTALEZAS y minimizar las AMENAZAS (Fortalezas –vs.- Amenazas). Se basa en las fortalezas de la entidad que pueden copar las amenazas del entorno. Esto, sin embargo, no significa que una entidad se dedique a buscar amenazas en el entorno para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de la institución deben ser usadas con cuidado y discreción.

Estrategia DO (MINI-MAXI)

Estrategia para minimizar tanto las DEBILIDADES y maximizar las OPORTUNIDADES (Debilidades –vs.- Oportunidades). Una institución podría identificar oportunidades en el entorno, pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del entorno.

Estrategia DA (MINI-MINI)

Estrategia para minimizar tanto las AMENAZAS como las DEBILIDADES (Debilidades –vs.- Amenazas). Una institución que se enfrenta sólo con amenazas externas y con debilidades internas, puede encontrarse en una situación totalmente precaria, luchando por su supervivencia o llegar hasta su liquidación.



3

Núcleo Central



Se denomina núcleo central a los elementos principales que comprende todo Plan Estratégico Institucional. Está compuesto por la visión, la misión y los valores. En algunos casos se suele agregar los factores críticos de éxito y las partes involucradas como parte de esta definición. El núcleo central es entonces la información que ejerce un sello importante en el diseño de las estrategias y objetivos estratégicos del PEI.

3.1. LA MISIÓN

Es la razón de ser de una organización y responde a la pregunta de ***¿cuál es la esencia o especificidad del quehacer institucional?*** Es el motivo para el cual existe la organización, el negocio principal, el objetivo de objetivos, lo que justifica su vida, el objetivo supramaximal. Basados en talleres de trabajo realizado con el personal del Tribunal Constitucional (TC), se ha llegado a la siguiente misión.

*Impartir justicia constitucional
garantizando la supremacía
constitucional y la protección de los
derechos fundamentales de las personas.*



3.2. LA VISIÓN

La visión se define como el conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. Responde a la pregunta: *¿Cómo queremos ser reconocidos?* Debe ser compartida y no ser aceptada pasivamente o repetida mecánicamente, sino elaborada en conjunto y articulada por consenso. Basados en talleres de trabajo realizado con el personal del TC, se ha llegado a la siguiente visión.

Consolidarnos como la institución de mayor legitimidad por el cumplimiento eficaz de nuestra labor.

3.2. LOS VALORES

Los valores representan las creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre las cosas que son buenas, normales, racionales y valiosas en la organización⁶. Tienden a persistir en el tiempo, incluso cuando cambian los integrantes de la organización . Una de las características adoptadas en la formulación de los valores en el PEI del TC, es su identificación no por su sola proclamación, sino por su práctica cotidiana y consecuente. Es decir, los valores son aquellas características que las personas reconocen y consideran importantes para encaminar su comportamiento al cumplimiento de la misma⁷. Basados en el trabajo de campo realizado con el personal del Tribunal Constitucional, se ha llegado a la identificación de los siguientes valores:

LOS VALORES

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| • <i>Justicia</i> | • <i>Lealtad</i> |
| • <i>Honestidad</i> | • <i>Compromiso</i> |
| • <i>Independencia</i> | • <i>Efectividad</i> |
| • <i>Transparencia</i> | • <i>Pluralismo</i> |
| • <i>Vocación de servicio</i> | • <i>Tolerancia</i> |
| • <i>Sentido patriótico</i> | |

Si bien estos valores tienen presencia en diferente grado y nivel en el TC, marcan una cultura organizacional que, por sinergia, lo convierte en una reserva jurídica y ontológica de alta importancia para el resto de organismos del sector justicia en el Perú.

6 SCHNEIDER, Ben. Resilience: cómo construir empresas exitosas en contexto de inestabilidad. Grupo Editorial Norma. 2006, p. 257.
7 http://www.degerencia.com/articulo/la_administracion_por_valores_una_alternativa



4

Las Estrategias y El Mapa Estratégico



4.1. ESTRATEGIA GENERAL

Por estrategia se entiende la posición transformadora que permite la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno turbulento e inestable, aprovechando oportunidades, atenuando el efecto de las amenazas y evaluando riesgos en función de objetivos y resultados. La estrategia guiará el comportamiento y la actividad de la organización en el futuro, y ésta será el resultado de la conjugación de tres elementos: (i) las aspiraciones del Tribunal Constitucional; (ii) las oportunidades y amenazas del entorno; y (iii) las capacidades internas de la organización. Basados en talleres de trabajo realizado con el personal del Tribunal Constitucional, se ha llegado a la siguiente estrategia general⁸:

Contribuir con el desarrollo y consolidación del estado democrático de derecho y la institucionalidad en el país, mediante el fortalecimiento integral de la organización y el permanente compromiso de velar por la supremacía constitucional y la protección de los derechos fundamentales de las personas.

8 En el campo empresarial y académico, se reconoce la existencia de dos grupos de estrategias: las competitivas y las de crecimiento. Las primeras, a su vez, están conformadas por estrategias líderes en costes, diferenciación y especialización. Nosotros hacemos abstracción de estas diferentes estrategias pues, para el caso del TC, no surten mayor efecto en la consecución de su PEI en la medida que se trata de una entidad estatal con pliego único, autónoma, claramente distinta de todas las demás entidades estatales y dirigida a ofrecer un bien público. Los elementos de diferenciación por competencia, propios de una empresa, no surten mayor efecto en el PEI del TC.



4.2. ESTRATEGIAS SUBORDINADAS

Las estrategias subordinadas tienen un foco sobre algún aspecto de interés del Tribunal Constitucional. Este aspecto podría ser una función (personal, logística y/o sentencias) o una preocupación por alguna perspectiva particular (procesos internos, gestión de personal, otros). Es decir, las posibilidades de segmentación para diseñar una estrategia subordinada son amplias.

En el presente plan estratégico institucional se han segmentado de acuerdo con el interés marcado por determinados ámbitos de trabajo. Se definen cuatro estrategias, las cuales están subordinadas a la estrategia general en quien tienen sustento, ellas son:

- **E1. Mejorar el diseño y ejecución en todos los procesos** (jurisdiccionales y administrativos), orientándolos al ciudadano, configurando un Tribunal Constitucional efectivo, para brindar mayores y mejores servicios.
- **E2. Proveer una mejor atención a los ciudadanos**, manteniendo y optimizando el alto nivel de los funcionarios, asesores jurisdiccionales y el personal administrativo.
- **E3. Desarrollar y mejorar mecanismos de información y comunicaciones** para la difusión de las funciones y la labor del TC, ante la ciudadanía, entidades del Estado y comunidad internacional.
- **E4. Conformar una organización orientada a la gestión por resultados**, adoptando las buenas prácticas y con alta capacidad de reacción, teniendo como eje rector del cambio un mejor servicio al ciudadano.

En esa línea, si se agrupa los principales elementos del PEI como son la misión, la visión y las estrategias: general y subordinadas, se obtiene una información que es esencial y sienta las bases para la elaboración del siguiente mapa estratégico.

Gráfico N° 13
Principales elementos del Plan Estratégico Institucional del Tribunal Constitucional

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA DEL PERU				
MISIÓN		Impartir justicia constitucional garantizando la supremacía constitucional y la protección de los derechos fundamentales de las personas.		
VISIÓN Y ESTRATEGIAS		VISIÓN	Consolidarnos como la institución de mayor legitimidad por el cumplimiento eficaz de nuestra labor.	
		ESTRATEGIA GENERAL	Contribuir con el desarrollo y consolidación del estado democrático de derecho y la institucionalidad en el país, mediante el fortalecimiento integral de la organización y el permanente compromiso de velar por la supremacía constitucional y la protección de los derechos fundamentales de las personas.	
		ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
		Mejorar el diseño y ejecución en todos los procesos (jurisdiccionales y administrativos), orientándolos al ciudadano, configurando un TC efectivo, para brindar mayores y mejores servicios.	Proveer una mejor atención a los ciudadanos, manteniendo y optimizando el alto nivel de los funcionarios, asesores jurisdiccionales y el personal administrativo.	Desarrollar y mejorar mecanismos de información y comunicaciones para la difusión de las funciones y la labor del TC, ante la ciudadanía, entidades del Estado y comunidad internacional.
OBJETIVOS	USUARIO	U1		
	PROCESOS		P2	P1
	PERSONAS		R1	
	ENTORNO		E1	E2
	FINANCIERO	F1		

La codificación de cada objetivo corresponde a la perspectiva del modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI). Así (U) es usuario; (P) es procesos internos; (R) es recursos humanos; (E) es entorno; y (F) es financiero.



4.3. LOS OBJETIVOS

Consisten en todo aquello que se desea conseguir. Un mismo objetivo puede formar (y de hecho es) parte de más de una estrategia subordinada, esto porque existen relaciones de causalidad entre dichos objetivos. Se identifican siete objetivos estratégicos identificados y son:

Cuadro N° 04
Objetivos estratégicos del Tribunal Constitucional

	Objetivos
OE1	Contar con personas competentes y motivadas.
OE2	Otorgar una efectiva protección de los derechos fundamentales de las personas impartiendo justicia oportunamente.
OE3	Consolidar la difusión de la doctrina constitucional y de los Derechos Fundamentales que desarrolla el Tribunal Constitucional a través de su jurisprudencia.
OE4	Posicionar al Tribunal Constitucional a nivel Nacional e Internacional.
OE5	Mejorar los Servicios del Tribunal Constitucional a nivel nacional mediante el fortalecimiento integral de la Organización.
OE6	Fortalecer la gestión administrativa .
OE7	Impulsar el desarrollo de tecnologías y comunicaciones para la mejora continua en la prestación del servicio.

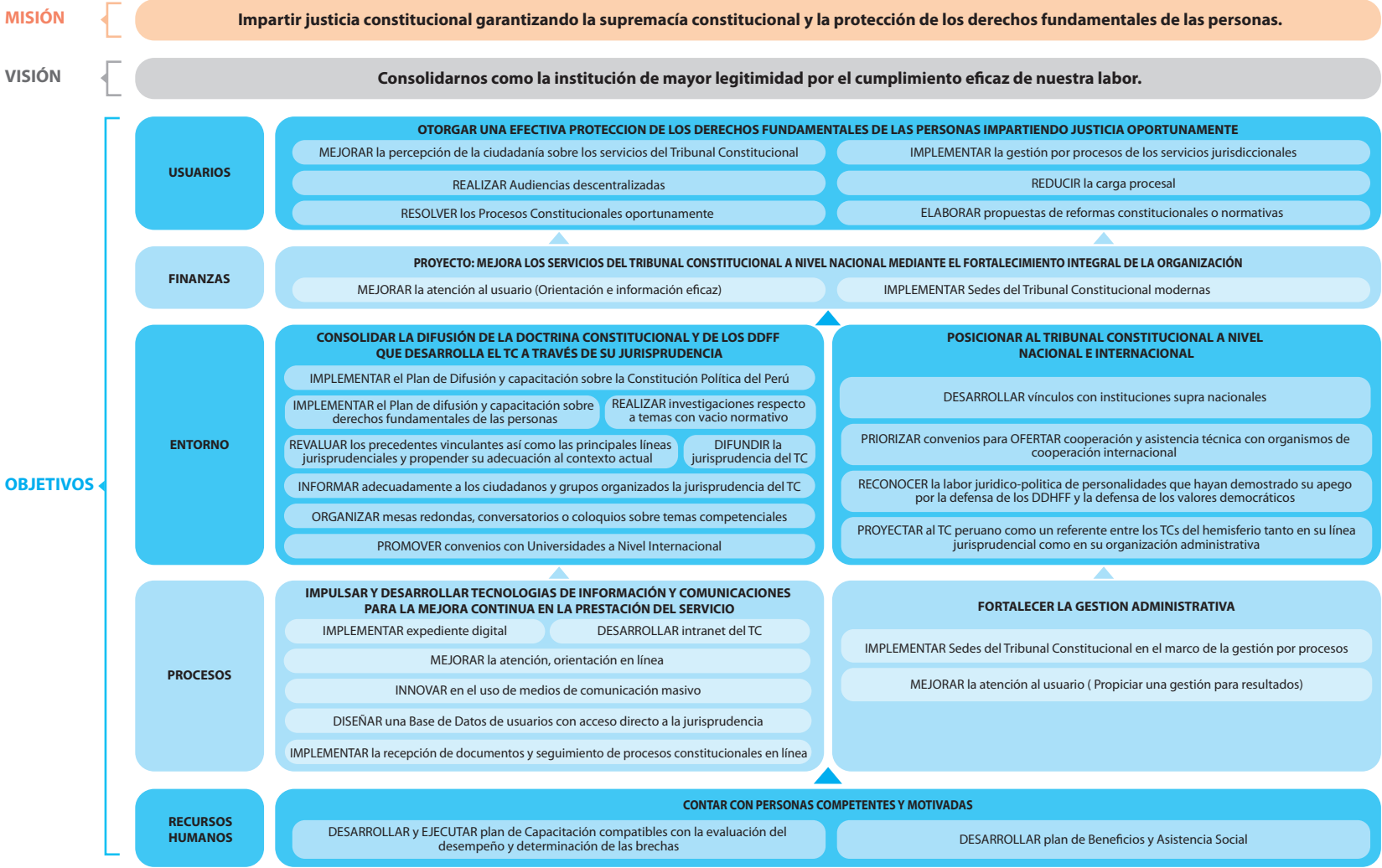
Elaboración: Oficina de Planeamiento y Desarrollo (OPD)

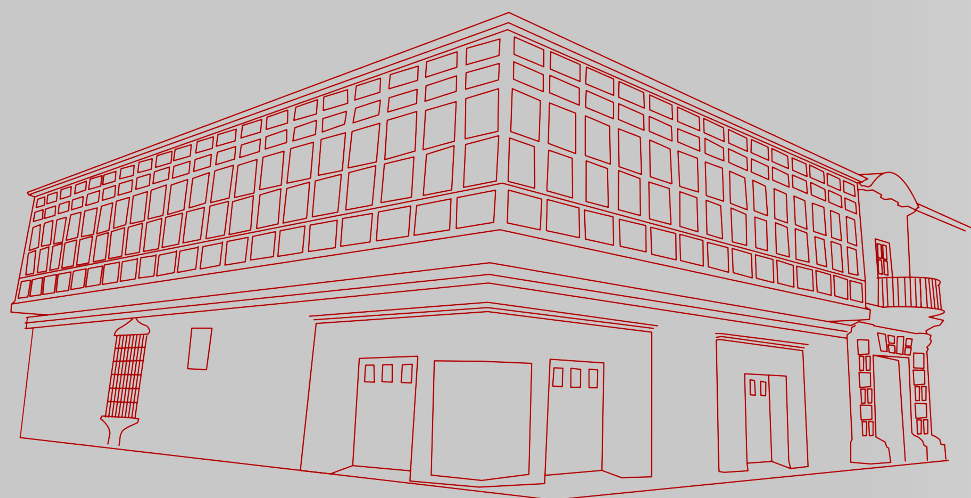
- OE1. Contar con personas competentes y motivadas.-** Trata de asegurar que todos los colaboradores del Tribunal Constitucional, se reconozcan como la parte fundamental de la organización, y que tengan la responsabilidad de la generación de valor en el ejercicio de sus funciones; para ello se propone desarrollar:
- El Plan de Capacitación de Personal.
 - La medición de gestión, determinación de brechas y plan de capacitación.
 - El Plan de Beneficios y Asistencia Social.
- OE2. Otorgar una efectiva protección de los derechos fundamentales de las personas impartiendo justicia oportunamente.-** Que consiste en fortalecer una efectiva protección de los derechos fundamentales de las personas, desplegando acciones conducentes a:
- Resolver los procesos constitucionales oportunamente.
 - Lograr efectividad en los procedimientos de los procesos constitucionales.
 - Desarrollar una metodología de producción de casos.
- OE3. Consolidar la difusión de la doctrina constitucional y de los derechos fundamentales que desarrolla el Tribunal Constitucional a través de su jurisprudencia.-** Se busca consolidar la difusión de la doctrina constitucional y de los derechos fundamentales, desarrollando una estrategia organizada y coordinada que permita su difusión a la comunidad jurídica del país de manera oportuna y efectiva.
- OE4. Posicionar al Tribunal Constitucional a nivel nacional e internacional.-** Se aspira a posicionar al Tribunal Constitucional como el órgano supremo de interpretación y control de la constitucionalidad con las diferentes entidades públicas y privadas, a nivel nacional e internacional, con el fin de promover el fortalecimiento de sus servicios en el ejercicio de sus funciones asignadas por la Constitución.
- OE5. Mejorar los servicios del Tribunal Constitucional a nivel nacional mediante el fortalecimiento integral de la organización.-** Se propone una adecuada prestación de los servicios que brinda el Tribunal Constitucional a nivel nacional, proponiendo en su ejecución lograr una adecuada infraestructura del Tribunal Constitucional (estableciendo suficientes áreas de trabajo y adecuada funcionalidad de ambientes); con suficiente equipo y mobiliario (adecuados equipo informáticos, sistemas y de comunicación y apropiados mobiliarios); y contando con un adecuado nivel organizacional.



- OE6. Fortalecer la gestión administrativa.-** Se trata de fortalecer la capacidad del Tribunal Constitucional de poder interactuar con individuos y otras organizaciones mediante la prestación de sus servicios de manera eficiente, eficaz y oportuna, así como de adaptarse a los continuos cambios y desarrollar estrategias en el corto, mediano y largo plazo para cumplir con las funciones y el mandato de la Constitución.
- OE7. Impulsar el desarrollo de tecnologías y comunicaciones para la mejora continua en la prestación del servicio.-** Se propone establecer claramente el rol del Tribunal Constitucional, y que sea reconocido por sus servicios, empoderándolo a través del ejercicio de los derechos de las personas, promoviendo su articulación con otras instituciones y el ciudadano, además de facilitar el acceso a la información relevante, transparentando su actuación mediante la utilización de las herramientas tecnológicas y medios de comunicación.

Gráfico N° 14
Mapa Estratégico del Tribunal Constitucional





Dr. Óscar Urviola Hani

Presidente del Tribunal Constitucional

Dr. Oscar Zapata Alcazar

Secretario General

Lic. Raphael Anaya Caldas

Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo

Lic. Henny Rojas Raffo

Asistente de Planeamiento y Desarrollo



Tribunal Constitucional

Jr. Ancash N° 390 – Lima

Teléfono: (0511) 427-5814

www.tc.gob.pe